

**HASIL PENELITIAN  
BIDANG PTJJ**



**ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
BERDASARKAN PERSEPSI DIRI  
PADA UNIVERSITAS TERBUKA (UT) UPBJJ MEDAN**

**Oleh :**

**Adrianto, SE, MM**

**Zulkifli Harahap, SE, M.Si**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH  
MEDAN  
2010**

**PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS TERBUKA**

## LEMBAR PENGESAHAN

1. a. Judul Penelitian : ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN PERSEPSI DIRI PADA UNIVERSITAS TERBUKA (UT) UPBJJ MEDAN

b. Bidang Penelitian : Penelitian PTJJ

c. Klassifikasi Penelitian : Penelitian Lanjut

2. Peneliti Utama,

a. Nama : Adrianto, SE, MM

b. NIP : 19750117 200604 1 001

c. Pangkat / Golongan : III-B/ Penata Muda Tk I

d. Jabatan : Asisten Ahli

e. Fakultas / Jurusan / Univ. : Fak Ekonomi

f. Unit Kerja : UPBJJ-UT Medan

3. Anggota Peneliti :

a. Jumlah Anggota : 1 (Satu) orang

b. Nama Anggota & Unit Kerja : Zulkifli Harahap, SE, M.Si /UPBJJ Medan

c. Program Studi : Akuntansi

4. a. Periode Penelitian : 2010

b. Lama Penelitian : 6 (Enam) Bulan

5. Biaya yang Diperlukan : Rp. 30.000.000,00-

6. Sumber Biaya : LPPM - UT Pusat

7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Jurnal UT.

Medan, 28 Desember 2010

Ketua Peneliti

Mengetahui,

Kepala UPBJJ-UT Medan

Dr. Asnah Said, M.Pd

NIP. 19490218 197803 2 001

Mengetahui,

Ketua LPPM

Drs. Agus Joko Purwanto, MSi.

NIP. 19660308 199203 1 003

Adrianto, SE, MM

NIP. 19750117 200604 1 001

Menyetujui,

Ketua PAU

Dra. Trini Prastati, M.Pd

NIP. 19600917 198601 2 001

## DAFTAR ISI

### Bab I. Pendahuluan

A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian .....	3

### Bab II. Tinjauan Pustaka

2.1. Pengertian Prestasi Kerja.....	4
2.2. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.....	4
2.3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja .....	5
2.4. Beberapa Bentuk Proses Penilaian Prestasi Kerja.....	5
2.4.1. Model Carol and Schrer .....	5
2.4.2. Pendekatan Sistem Penilaian Prestasi Kerja .....	7
3.4.3. Pendekatan “input-proses-output” .....	8
2.5. Dimensi Penilaian Prestasi Kerja .....	9
2.6. Kerangka Konseptual .....	10

### Bab III. Metode Penelitian

3.1. Rancangan Penelitian .....	12
3.2. Populasi .....	12
3.3. Variabel Penelitian .....	13
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	15
3.5. Instrumen Penelitian.....	17
3.6. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	17
3.7. Prosedur Pengumpulan Data .....	18

3.7.1. Data Yang Dibutuhkan .....	18
3.7.2. Cara Pengumpulan Data Responden .....	18
3.8. Pengolahan Data .....	18
3.9. Metode Analisis Data .....	19

#### **Bab IV. Analisis Dan Hasil Penelitian**

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	22
4.1.1. Dosen Tetap di UPBJJ UT Medan .....	23
4.1.2. Tenaga Kependidikan .....	24
4.2. Data Penelitian .....	25
4.2.1. Karakteristik Responden .....	25
4.2.2. Deskripsi Variabel .....	27
4.2.3. Reabilitas Dan Validitas Kuesioner .....	29
4.3. Analisis Dan Pembahasan .....	32
4.3.1. Interpretasi Faktor .....	33
4.3.2 Model Penilaian Dengan Metode BARS .....	36

#### **Bab V. Kesimpulan Dan Saran**

5.1. Kesimpulan .....	45
5.2. Saran .....	46

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Format Penilaian Prestasi Kerja .....	8
Gambar 1.2	Model of Performance Appraisal .....	8
Gambar 1.3	Sistem Penilaian Prestasi Kerja.....	9
Gambar 1.4	Kerangka Konseptual Penelitian .....	12
Gambar 6.1	Model Penilaian Kehadiran .....	38
Gambar 6.2	Model Penilaian Keandalan dan Komunikasi .....	39
Gambar 6.3	Model Penilaian Kualitas Kerja .....	40
Gambar 6.4	Model Penilaian Inisiatif Dan Kerjasama .....	41
Gambar 6.5	Model Penilaian Budaya Kerja.....	42
Gambar 6.6	Model Penilaian Potensi Diri .....	43
Gambar 6.7	Model Penilaian Pemecahan Masalah .....	44

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Sebaran Dosen Tetap di UPBJJ MEDAN .....	24
Tabel 4.2	Data Tenaga Kependidikan di UPBJJ Medan .....	25
Tabel 4.3	Distribusi Umur Responden UPBJJ Medan Per 1 Agustus 2010 .....	26
Tabel 4.4	Distribusi Masa Kerja Responden UPBJJ Medan Per 1 Agustus 2010 .....	26
Tabel 4.5	Distribusi Pendidikan Responden UPBJJ Medan Per 1 Agustus 2010 .....	27
Tabel 4.6	Hasil Jawaban Responden Terhadap 27 Indikator .....	28
Tabel 4.7	Reabilitas Data .....	29
Tabel 4.8	Nilai Eigenvalue .....	30
Tabel 4.9	Komponen Rotasi Matrix .....	31

## RINGKASAN

Berdasarkan gambaran penilaian prestasi kerja yang telah diberlakukan di Universitas Terbuka UPBJJ Medan, penelitian ini bertujuan untuk mencari beberapa faktor penilaian yang dianggap relevan dan representatif sesuai dengan dimensi perilaku karyawan dan tugas kerja di Universitas Terbuka UPBJJ Medan. Ada sepuluh variabel atau faktor penilaian yang selama ini telah diberlakukan, yaitu (1) kehadiran, (2) pelayanan Mahasiswa, (3) budaya sifat, (4) kualitas kerja, (5) keandalan, (6) pemecahan masalah, (7) inisiatif, (8) kerja sama, (9) komunikasi, dan (10) kedisiplinan. Dari masing-masing variabel memiliki sejumlah antara 2 hingga 4 indikator untuk menguji tingkat validitasnya.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Terbuka UPBJJ Medan mulai dari jabatan Koordinator ke bawah. Jumlah total populasi yang digunakan dan sesuai dengan persyaratan dalam penelitian ini berjumlah 32 orang. Instrumen yang digunakan merupakan konstruksi dari peneliti dengan bentuk skoring antara angka 0 hingga 10, semakin sering melakukan maka prestasi kerjanya akan mendekati angka tertinggi dan semakin jarang melakukan akan mendekati angka terendah.

Data hasil survey dalam penelitian ini kemudian diolah dengan menggunakan SPSS versi 11,00. hasil uji keandalan alat ukur yang menggunakan metode alpha cronbach ( $\alpha$ ) masing-masing variabel memiliki angka  $> 0.60$ . Sedangkan hasil uji validitas analisis faktor, dari 10 komponen menjadi 7 komponen sesuai dengan syarat eigenvalue di atas angka 1, sehingga 7 komponen tersebut mengubah istilah dan nama dari variabel atau faktor penilaian sebelumnya menjadi: (1) kehadiran, (2) keandalan dan komunikasi, (3) kualitas kerja, (4) inisiatif dan kerja sama, (5) budaya kerja, (6) potensi diri, dan (7) pemecahan masalah. Dari 7 komponen menunjukkan bahwa persentase variansi sebesar 80.385 %. Artinya ketujuh komponen ini dapat menjelaskan sebanyak 80.385 % dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada dalam penelitian ini.

Dari ketujuh faktor penilaian yang telah diketahui, maka faktor tersebut dianalisis dengan menggunakan metode behavioral anchored rating scale (BARS) yang menjelaskan dimensi perilaku seseorang yang terkait dengan pekerjaannya, termasuk standarisasi dan pengukurannya.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah.**

Dari laporan hasil ujian mahasiswa UPBJJ-UT Medan program pendas dan non pendas diketahui banyak ditemukan berkasus, baik itu kasus nama mahasiswa yang tidak terdaftar untuk ikut ujian, kartu mahasiswa tidak keluar, tidak adanya naskah soal mata kuliah yang diambil mahasiswa ataupun mahasiswa yang ikut ujian namun nilai ujiannya tidak keluar.

Selain itu masih banyak ditemukan keluhan-keluhan mahasiswa terhadap pelayanan yang diberikan oleh UPBJJ-UT Medan, baik itu keluhan pelayanan registrasi, layanan belajar, layanan bahan ajar, layanan bimbingan serta layanan pengujian, hal ini diketahui dari rendahnya nilai layanan UPBJJ-UT Medan terhadap mahasiswa berdasarkan nilai angket layanan UT (JJ02-RK01-r02).

Banyaknya kasus dan rendahnya pelayanan UPBJJ-UT medan diduga peneliti disebabkan rendahnya kinerja karyawan UPBJJ-UT Medan baik itu staf akademik maupun staf administrasi. Karyawan diduga tidak menjalankan kinerjanya sesuai dengan Tupoksinya.

Penilaian prestasi kerja terhadap karyawan akademik maupun administrasi UPBJJ-UT Medan telah terlaksana (F1 dan F2), penilaian tersebut disusun berdasarkan cerminan kemampuan karyawan yang telah memahami apa yang menjadi tujuan, sasaran, dan harapan Institusi sesuai dengan Tupoksi masing-masing karyawan. Hasil penilaian kinerja karyawan UPBJJ-UT Medan pada umumnya memperoleh score baik terbukti dengan rata-rata karyawan memperoleh Tunjangan Kinerja sampai dengan 95% setiap bulannya. Hasil penilaian ini bertolak belakang dengan kenyataan yang tergambar diatas.

Dapat dikatakan bahwasanya hasil penilaian kinerja karyawan tidak berbanding lurus dengan hasil kerja karyawan, dimana hasil penilaian kinerja karyawan pada



umumnya nilainya sama namun hasil kerja dapat dilihat secara kasat mata sangat berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini memungkinkan karena penilaian kinerja di UPBJJ-UT Medan cenderung kurang memperhatikan standar dan ukuran penilaian sebagai bahan acuan penilaian yang akan mengakibatkan perbedaan dimensi yang membingungkan, maka hasil penilaian prestasi kerja yang telah diterapkan di Institusi belum mencerminkan tuntutan objektivitas penilaian

Hal ini disebabkan karena dimensi penilaian prestasi kerja dibuat bukan berdasarkan pada perilaku sehingga sulit untuk menentukan faktor penilaian yang relevan bagi karyawan UT di seluruh Indonesia. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis prestasi kerja di bawah standar maka perlu adanya penilaian yang objektif dengan metode penilaian perilaku yang terencana, yakni memandang sikap karyawan yang memperoleh beban tanggung jawab tugas-tugas di dalam Institusi sebagai pertimbangan atas terbentuknya perilaku mereka. Dengan mempertimbangkan pengalaman-pengalaman yang terjadi sebelumnya dan memprediksi kejadian-kejadian mendatang akan dapat mengidentifikasi pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan, apakah dapat terlaksana dengan mudah atau bahkan sulit untuk diselesaikan. Hal ini akan sangat terkait dengan gambaran perilaku sebagai dimensi kerja terhadap metode penilaian prestasi kerja sebagai bahan evaluasi pekerjaan karyawan di Institusi.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melihat bagaimana kinerja karyawan UPBJJ-UT di kota Medan yang dilihat dari dimensi keperilakuan.

## **B. Perumusan Masalah**

Maka di rumuskan masalah pada penelitian ini adalah:

"Faktor apakah yang relevan dengan dimensi penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan perilaku (*behavioral anchored rating scale*) pada UPBJJ-UT Medan"

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis gambaran maupun dimensi penilaian prestasi kerja karyawan untuk menentukan faktor yang relevan diberlakukan di Institusi UPBJJ-UT .
2. Menganalisis faktor penilaian prestasi kerja karyawan yang diberlakukan dengan metode penilaian berdasarkan perilaku (BARS) pada Institusi UPBJJ-UT Medan.

### **D. Manfaat penelitian**

Manfaat penelitian adalah:

1. Memberikan kontribusi bagi peningkatan keilmuan selanjutnya khususnya pada bidang *performance appraisal* sebagai wadah kajian ilmu pengembangan sumberdaya manusia yang berorientasi pada institusi pendidikan.
2. Untuk kepentingan program pemberdayaan prestasi kerja di lingkungan UPBJJ-UT Medan sebagai bentuk penilaian yang menggambarkan dimensi perilaku tertentu dan sebagai metode penilaian yang tepat dan akurat sehingga dapat dijadikan acuan untuk evaluasi kerja dan pengembangan potensi karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Prestasi Kerja

Pengertian prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” dalam bahasa Inggris yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “to achieve” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”. (Ruky:15).

Bernardin dan Russel (2001:378) memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*” (Prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu).

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa prestasi kerja lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi pada Institusi. Rahmanto menyebutkan prestasi kerja atau kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan Institusi.

#### 2.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dalam bahasa Inggris disebut sebagai *performace appraisal*. Pada kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi (Tunggal, 1999:48) berarti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996:233) menyebutkan suatu evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang Institusi sebagai landasan pengembangan dan sebagainya.

### **2.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Institusi maupun organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, Institusi atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training (Gomez, 2001:226).

Cherrington (2000:276) menambahkan tujuan lainnya antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan training untuk kepentingan karyawan agar tingkat kemampuan dan keahliannya pada suatu pekerjaan dapat ditingkatkan pada level yang lebih tinggi.

### **2.4 Beberapa Bentuk Proses Penilaian Prestasi Kerja**

#### **2.4.1. Model Carol and Schneir**

Carroll dan Schneir membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja karyawan di dalam organisasi.

##### **1. Identification**

Mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal

memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *job analysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin. Dimensi ini langkah awal yang penting di dalam proses penilaian. Apabila dimensi yang signifikan itu gagal, moral karyawan yang diinginkan untuk mendapatkan tipe karyawan yang bekerja dengan baik pada dimensi tersebut tidak akan diterima dan dihargai. Apabila sudah tidak relevan dan dimensi tersebut, tidak dihiraukan maka karyawan merasa bahwa proses penilaian tidak memiliki arti secara keseluruhan.

## 2. Measurement

Pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk *managerial judgment* prestasi kerja karyawan yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Sehingga seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja karyawan melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku karyawan pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *excellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan. Dari segi alat pengukuran, Gomez-Mejia dkk (2001:227). memiliki format penilaian yang diklasifikasikan pada dua cara : (1) *the type of judgment that is required (relative or absolute)*, dan (2) *the focus of the measure (trait, behavior, or outcome)*. Hal ini disimpulkan pada gambar berikut ini :

**Gambar 1.1**  
**Format Penilaian Prestasi kerja**

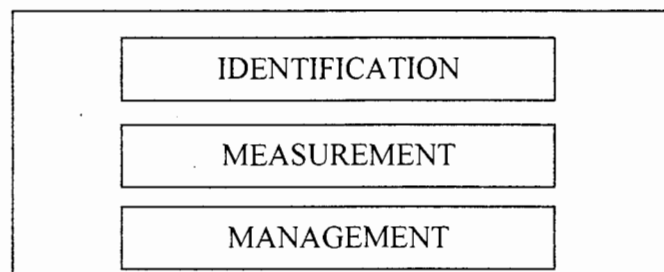
APPRAISAL FORMAT	
<i>Classified by...</i>	<i>Example</i>
<i>The type of judgment required</i>	<i>Relative or absolute</i>
<i>The focus of the measure</i>	<i>Trait, behavior, or outcome</i>

Sumber : Gomez-Mejia, et.al., 2001.

### 3. Management

Penilaian prestasi kerja karyawan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi karyawan di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja Institusi secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja karyawan oleh manajer lini. Dari ketiga aspek di atas dapat digambarkan pada gambar berikut :

**Gambar 1.2**  
**Model of Performance Appraisal**



Sumber : Gomez-Mejia, et.al., 2001.

#### 2.4.2. Pendekatan Sistem Penilaian Prestasi Kerja.

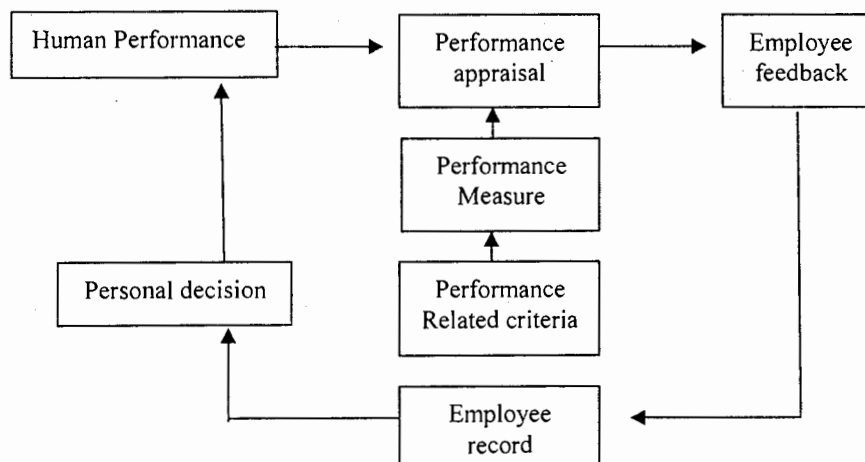
Penilaian prestasi kerja pada sistem ini harus mengidentifikasi prestasi kerja yang berhubungan dengan kriteria yang telah ditetapkan, mengukurnya dan memberikan timbal balik pada karyawan dan departemen personalia ataupun SDM. Apabila pengukuran prestasi kerja tidak ada keterkaitan dengan pekerjaan, maka

evaluasi/penilaian dapat mengarah pada hasil yang tidak akurat atau menimbulkan *bias* (prasangka) (Werther dan Davis, 1999:284).

Sebagaimana pada sistem penilaian prestasi kerja ini dapat digambarkan pada Gambar.3 yang menunjukkan bahwa setelah proses penilaian telah dilaksanakan maka ada imbal-balik bagi karyawan atas hasil yang telah dicapai, kemudian catatan-catatan tersebut dijadikan dasar pertimbangan untuk diputuskannya hasil prestasi kerja karyawan.

Pada penelitian ini, proses *performance appraisal* (penilaian prestasi kerja) pada gambar tersebut merupakan tahapan-tahapan yang akan diteliti guna mendapatkan hasil dari prestasi kerja karyawan selama bekerja di Institusi.

**Gambar.1.3**  
**Sistem Penilaian Prestasi Kerja**



Sumber: Werther, B. William and Keith Davis, 1999.

#### 2.4.3. Pendekatan "input-process-output"

Pendekatan ini merupakan suatu bentuk yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan mulai dari sebuah proses yang mengelola *input* menjadi *output*. (Ruky, 2002:17) Pada metode yang menfokuskan penilaian pada *input*, atau *person*

*centered approach*, menurut Putti (1998) merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan dari pada hasil prestasi kerjanya. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah : kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi, sopan santun, dan lain-lain.

Menurut Ruky, fokus perhatian dari metode tersebut adalah manusianya. Faktor-faktor yang disebutkan sebelumnya oleh Putti di atas bukan merupakan prestasi, tetapi lebih tepat disebut sebagai persyaratan atau karakteristik yang harus dipenuhi oleh karyawan agar mereka mampu atau akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat, benar, dan sempurna, sehingga akhirnya memperoleh prestasi yang bagus.

Sistem *input* yang cenderung pada karakteristik atau suatu pengetahuan dan keterampilan yang cenderung subyektif dalam penilaian, maka penilaian lebih difokuskan pada prestasi kerja karyawan dengan meneliti baikburuknya karyawan tersebut melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Dengan demikian tanggung-jawab dan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya menjadi tolok ukur keberhasilannya.

## **2.5 Dimensi Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja dapat terpenuhi apabila penilaian mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) dan adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standar*). Agar penilaian dapat dilaksanakan secara efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja (Notoatmodjo, 1992:133).

Sesuai dengan analisis dimensi penilaian prestasi kerja yang diinginkan dalam penelitian ini, maka tidak semua proses penilaiannya yang telah disebutkan sebelumnya dilibatkan, akan tetapi dibatasi pada proses penilaian perilaku (*behavioral*). Hal ini merupakan tahapan yang sebelumnya menggunakan skala



penilaian, yaitu memformulasikan terlebih dahulu faktor-faktor dari sifat dan karakteristik pekerja ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur (As'ad, 1991:27).

Dimensi penilaian sifat dan karakteristik pekerja yang digambarkan oleh Ruky dalam bukunya *Sistem Manajemen Kinerja* (2002: 47-48) menyebutkan bahwa ada enam karakteristik kepribadian atau disebut juga sebagai karakteristik inti yang berlaku bagi semua orang yang bekerja di suatu institusi, yaitu : teliti, akurat, taat aturan dan prosedur, gesit/cepat, penuh konsentrasi, dan ramah/sopan.

## **2.6 Kerangka Konseptual**

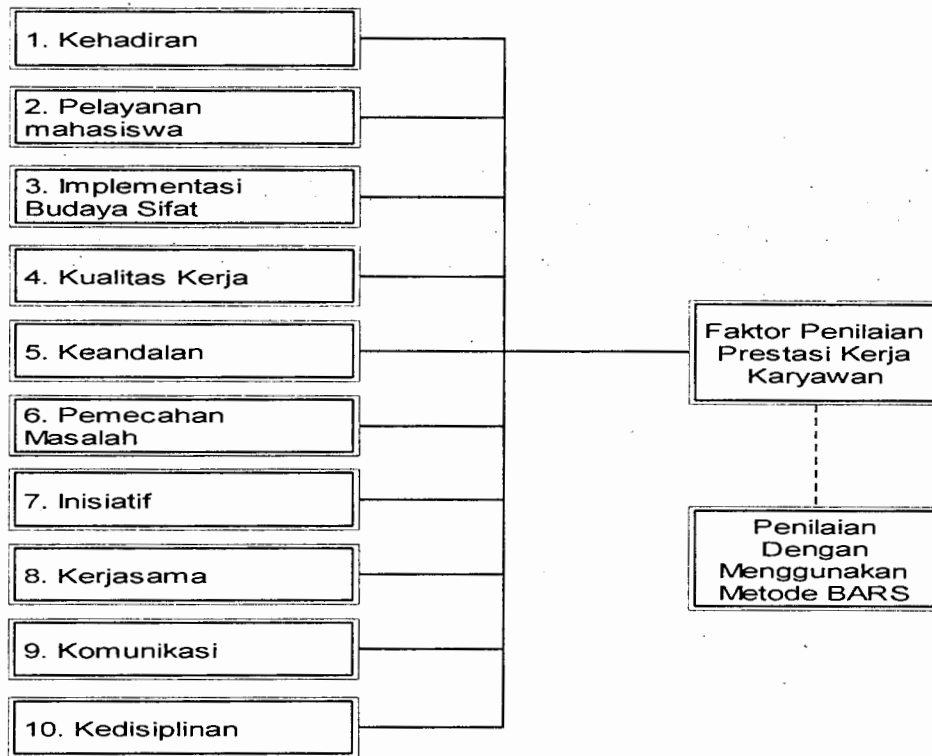
Sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu menganalisis dimensi penilaian prestasi kerja karyawan UPBJJ-UT Medan, untuk menentukan faktor penilaian yang relevan berdasarkan perilaku mereka, maka metode penilaian diorientasikan pada metode BARS, terdapat 10 faktor penilaian yang ada untuk diuji ketepatan dan keandalannya.

Kesepuluh faktor tersebut antara lain: (1) Kehadiran, (2) Pelayanan Mahasiswa, (3) Implementasi budaya sifat, (4) kualitas kerja, (5) Keandalan, (6) Pemecahan masalah, (7) Inisiatif, (8) Kerjasama, (9) Komunikasi, dan (10) Kedisiplinan.

Sepuluh faktor di atas diharapkan berkorelasi di antara dimensi penilaian prestasi kerja yang telah melalui proses pengamatan dan dapat mewakili sejumlah faktor lain yang belum tercantum dalam penelitian ini. Selanjutnya, sejumlah faktor tersebut dianalisis dengan menggunakan metode penilaian perilaku karyawan atau dengan istilah *Behavioral Anchored Rating Scales* (BARS), dengan tujuan membuat standarisasi prestasi kerja dan ukuran penilaian perilaku.

Dari konsep penelitian di atas, maka faktor penilaian yang dapat diharapkan oleh Institusi merupakan suatu dimensi penilaian prestasi kerja yang relevan. Hal ini dapat dilihat pada kerangka konsep penelitian dalam bentuk

**Gambar 1. 4**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode eksplanatif untuk menjelaskan hubungan di antara sepuluh faktor dimensi penilaian prestasi kerja serta menganalisis relevansi antara beberapa indikator atau dimensi yang tercantum di dalam faktor-faktor tersebut.

#### **3.2. Populasi**

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan UPBJJ-UT Medan, sehingga secara keseluruhan memiliki jumlah total populasi sebanyak 33 orang. Hal ini tidak menggunakan sampel penelitian dikarenakan jumlah karyawan yang sedikit dan jumlah individu dalam kelompok memiliki jumlah tetap dan terhitung.

#### **3.3. Variabel Penelitian**

Variabel-variabel dalam penelitian ini dirumuskan sebagai sebuah variabel laten, atau disebut sebagai faktor atau konstruk, yaitu variabel yang dibentuk melalui dimensi-dimensi yang diamati atau indikator-indikator yang diamati. Pengamatan ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau angket yang bertujuan untuk mengetahui prestasi kerja karyawan (responden) tentang :

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 1. Kehadiran           | 6. Pemecahan masalah |
| 2. Pelayanan Mahasiswa | 7. Inisiatif         |
| 3. Budaya sifat        | 8. Kerjasama         |
| 4. Kualitas kerja      | 9. Komunikasi        |
| 5. Keandalan           | 10. Kedisiplinan     |

### **3.4. Definisi Operasional Variabel**

Berdasarkan variabel penelitian yang ada, maka faktor-faktor tersebut merupakan ruang lingkup dimensi penilaian prestasi kerja karyawan yang diharapkan memiliki korelasi beserta alasan yang mendasarinya, sehingga dapat melakukan analisis penilaian dengan metode BARS yang mengandung standarisasi dan ukuran prestasi kerja dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan sebagai responden.

Beberapa variabel akan diukur dengan dua hingga empat indikator dan masing-masing indikator berupa pertanyaan yang akan mengukur tingkat prestasi kerjanya. Mereka diminta untuk menilai sejauh mana prestasi kerja tersebut telah dilakukan. Selanjutnya variabel yang ada akan dijabarkan dalam beberapa pertanyaan di mana masing-masing pertanyaan mempunyai skor jawaban mulai 0-10. Indikator-indikator tersebut, antara lain :

#### **a. Kehadiran**

1. Hadir Dan Pulang Sesuai Dengan Waktu Kerja.
2. Kehadiran dalam aktivitas UT diluar jam kantor.

#### **b. Pelayanan Mahasiswa**

3. Menangani kesulitan yang dialami Mahasiswa
4. Bekerja sesuai prosedur operasional

#### **c. Budaya sifat**

5. Melatih diri pada pekerjaan
6. Berdoa sebelum dan sesudah bekerja
7. Berakhlaqul karimah
8. Melakukan introspeksi diri dan tegur sapa di lingkungan Institusi

#### **d. Kualitas kerja**

9. Kelengkapan administrasi pekerjaan
10. Ketertiban dan perawatan peralatan kantor

**e. Keandalan**

- 11. Ulet dan pantang menyerah dalam usaha
- 12. Serius dan konsentrasi dalam bekerja
- 13. Berpartisipasi menangani pekerjaan lain

**f. Pemecahan masalah**

- 14. Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar
- 15. Memberikan alternatif solusi bagi permasalahan

**g. Inisiatif**

- 16. Mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja
- 17. Mampu memberikan saran pada atasan

**h. Kerja sama**

- 18. Mampu bekerja aktif dalam tim
- 19. Memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat
- 20. Menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah

**i. Komunikasi**

- 21. Menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas
- 22. Penyampaian pesan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjut

**j. Kedisiplinan**

- 23. Mematuhi peraturan yang berlaku
- 24. Mengetahui hak dan kewajiban kerja
- 25. Aktif masuk kerja dan tepat waktu.

Isi dari kuesioner tersebut merupakan kumpulan perilaku yang dimodifikasi dengan menggunakan indikator dari variabel yang menjadi penilaian. Metode ini sebagaimana disebutkan sebelumnya, mempunyai skala rasio penilaian yang digambarkan pada suatu bentuk perilaku tertentu, dengan proses pemberian skor (skoring) mulai angka 0 hingga 10. Skor 0 merupakan jawaban tidak melakukan, sedangkan angka 10 merupakan jawaban selalu melakukan. Semakin sering melakukan, maka akan mendekati angka 10 dan semakin jarang melakukan, semakin mendekati angka 0.

### 3.5. Instrumen Penelitian

Untuk keperluan penelitian ini akan digunakan suatu model instrumen penelitian yang mengukur besaran dari faktor yang sangat berpengaruh di dalam mengkonstruksi sebuah faktor penilaian. Dalam hal ini, analisis faktor dapat dipandang sebagai teknik untuk mengidentifikasi kelompok atau *cluster* suatu variabel dimana korelasi variabel dalam setiap *cluster* lebih tinggi dari pada korelasi variabel *cluster* lainnya (Ghozali, 2002: 9). Spesifikasi instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah suatu bentuk instrumen yang benar-benar valid untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Instrumen tersebut dirancang untuk mengukur maksud dari penilaian yang telah dijelaskan pada definisi variabel sebelumnya.

Masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama pada satu faktor penilaian. Jika jawaban terhadap indikator-indikator pada salah satu faktor penilaian diacak, maka hal tersebut tidak reliabel. Sedangkan pengukuran hanya dilakukan sekali saja (*one shot*), kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Untuk pengujian keandalan alat ukur kuesioner, penelitian ini menggunakan metode *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha sebesar  $>0.60$ .

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan konstruksi dari peneliti dengan menggunakan skoring yang telah dijelaskan pada operasional variabel penelitian. Karena hal ini merupakan konstruksi peneliti, maka perlu diadakan wawancara dan pengamatan di lapangan selama tiga bulan agar mendapatkan indikator-indikator secara riil dari populasi.

### 3.6. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Terbuka (UT) Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Medan Jl Peratun No 1A Medan Estate. Waktu Penelitian dilakukan Selama 5 Bulan

### **3.7. Prosedur Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, data yang dikumpulkan diklasifikasikan pada data yang dibutuhkan dan cara pengumpulan datanya.

#### **3.7.1. Data yang dibutuhkan**

Data penelitian yang dibutuhkan mencakup data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan dengan wawancara langsung pada Kepala UPBJJ-UT Medan dan Koordinator mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian. Mereka karena merupakan pihak yang lebih berkompetensi dan mengetahui tentang penilaian prestasi kerja di Institusinya. Sedangkan data sekunder dari penelitian ini bersumber dari dokumen dokumen Institusi, buku-buku laporan, dan dari hasil penelitian yang relevan.

#### **3.7.2. Cara pengumpulan data responden**

1. Pengamatan : kegiatan mengumpulkan data melalui penglihatan langsung di lapangan (Institusi) sehingga diketahui aspek-aspek tertentu dari penilaian prestasi kerja yang diamati dan relevan dengan masalah serta tujuan penelitian.
2. Wawancara : kegiatan tanya jawab yang dilakukan terhadap pimpinan UPBJJ-UT Medan yang dilaksanakan dengan sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian.
3. Kuesioner : kegiatan untuk mengetahui pernyataan-pernyataan responden terhadap variabel penilaian prestasi kerja melalui daftar pertanyaan sebagai indikator untuk menguji hipotesanya.

### **3.8. Pengolahan Data**

Pengolahan data hasil dari jawaban kuesioner diolah dengan menggunakan bantuan alat komputer SPSS (Santoso dan Fandy:2001). Hasil jawaban kuesioner pada setiap indikator yang menguji korelasi antar variabel atau faktor, akan dijumlahkan dan dibagi sesuai banyaknya indikator antara 2 hingga 4 untuk mengetahui rata-rata dari jumlah jawaban per-responden. Hal ini diasumsikan bahwa antara satu indikator dengan indikator lain dalam satu variabel tidak memiliki hubungan antara satu dengan lainnya dan berdiri sendiri (independen), namun nilai bobot antar indikator di dalamnya memiliki nilai yang sama.

### 3.9. Metode Analisis Data

Setelah melakukan pengolahan data, maka data tersebut dianalisis menggunakan metode analisis faktor dengan rotasi equamax. Metode equamax berusaha menseleksi jumlah indikator dengan cara memilih indikator yang mempunyai nilai *loading* besar dengan faktor penilaian. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa jumlah faktor penilaian untuk masing-masing variabel laten mempunyai sepuluh penilaian. Karena jumlah kesepuluh faktor telah diketahui, maka yang diseleksi adalah seluruh indikator yang mempunyai nilai *loading* besar terhadap faktor. Hal ini cukup beralasan untuk dasar penentuan penggunaan metode rotasi equamax. Pada prinsipnya, analisis faktor digunakan untuk mereduksi data, yaitu proses untuk meringkas sejumlah variabel menjadi lebih sedikit dan menamakannya sebagai faktor. Dari faktor tersebut, akan memunculkan tingkat varian yang menjelaskan seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada. Untuk menjelaskan nilai variasi dari sejumlah komponen (indikator), dapat digambarkan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Total } eigenvalue}{\text{Jumlah komponen}} \times 100\% = \text{Total variance explained}$$

Adapun untuk *eigenvalue* faktor menjelaskan mengenai kepentingan relatif masing-masing faktor dalam menghitung varians sejumlah variabel yang disusun selalu berurutan mulai dari yang terbesar hingga yang terkecil, dengan kriteria bahwa angka *eigenvalue* di bawah 1 (satu) tidak digunakan dalam menghitung jumlah faktor yang terbentuk. Menurut Malhotra (2001:622), penggunaan analisis faktor melalui beberapa tahapan :

1. Uji independensi variabel dalam matrix korelasi. Pada tahap ini semua data yang masuk dengan bantuan komputer akan dapat diidentifikasi. Variabel-variabel tertentu yang hampir tidak mempunyai korelasi dengan variabel lain sehingga dapat dikeluarkan dari analisis. Lebih lanjut, dalam waktu bersamaan juga dapat diketahui variabel-variabel yang menimbulkan masalah multi kolenieritas dan variabel ini nantinya dijadikan salah satu untuk analisis lebih lanjut.



2. Sebelum data diproses lebih lanjut juga perlu diketahui kecukupan sampelnya untuk diuji menggunakan analisis faktor. (Keisyer-Meyer-Oklin-Measure of Sampling Adequancy)
3. Variabel disusun kembali berdasarkan pada korelasinya untuk menentukan jumlah faktor yang diperlukan untuk mewakili data. Pada langkah ini akan diketahui sejumlah faktor yang layak dapat mewakili seperangkat variabel. Untuk kepentingan ini dari hasil *print out* komputer dapat dilihat dari besarnya nilai *eigenvalue* dan persentase varian total yang dapat dijelaskan oleh sejumlah faktor yang berbeda. Untuk memilih faktor-faktor inti dipilih variabel-variabel yang mempunyai *eigenvalue* sama dengan atau lebih besar dari 1 (satu).
4. Interpretasi dari faktor harus dapat dilakukan besarnya inisial faktor matrix. Besarnya *eigenvalue* dan persentase varian serta memperhatikan faktor *loading* tiap variabel pada faktor dengan kriteria faktor *loading* minimum dapat ditentukan suatu variabel masuk yang mana sehingga dapat diidentifikasi nama atau sebutan lain dari variabel tadi.
5. Langkah terakhir dari analisis faktor adalah penentuan model yang tepat (model fit) berdasarkan asumsi pokok yang melandasi analisis faktor dimana korelasi di antara variabel dapat dihubungkan dengan faktor umum. Oleh karenanya korelasi di antara variabel dapat diproduksi dari estimasi korelasi di antara variabel-variabel dan faktor-faktor tersebut.

Tahapan analisis faktor tersebut sejalan dengan proses yang dibuat oleh Santoso dan Fandy (2001: 250) yang diringkas menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Memilih variabel yang layak dimasukkan dalam analisis faktor. Oleh karena analisis faktor berupaya mengelompokkan sejumlah variabel, maka seharusnya ada korelasi yang cukup kuat di antara variabel, sehingga akan terjadi pengelompokan. Jika sebuah variabel atau lebih berkorelasi lemah dengan variabel lainnya, maka variabel tersebut akan dikeluarkan dari analisis faktor. Setelah jumlah variabel terpilih, maka dilakukan '*ekstraksi*' variabel tersebut hingga menjadi satu atau beberapa faktor.
2. Faktor yang terbentuk, pada banyak kasus, kurang menggambarkan perbedaan diantara faktor-faktor yang ada. Namun apabila isi faktor masih diragukan, dapat dilakukan

proses rotasi untuk memperjelas apakah faktor yang terbentuk sudah secara signifikan berbeda dengan faktor lain.

3. Setelah faktor benar-benar sudah terbentuk, maka proses dilanjutkan dengan menamakan faktor yang ada. Kemudian beberapa langkah akhir juga perlu dilakukan, yaitu validasi hasil faktor.

## BAB IV

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Medan, beralamat di Jl Peratun No. 1A Medan Estate. Telepon: (061)6626080; faks: (061) 6620219; e-mail: [ut-medan@upbjj.ut.ac.id](mailto:ut-medan@upbjj.ut.ac.id). Status UPBJJ-UT Medan adalah sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) dalam sistem jaringan internal UT—Perguruan Tinggi Negeri ke-45.

UPBJJ Medan pertama didirikan dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 0443/P/1986 di Jl.Merbau No. 38 A tahun 1984 bertempat di Kampus IKIP dengan nama USB atau Unit Sumber Belajar yang berperan sebagai pelaksana akademik di daerah.

UPBJJ-UT Medan sekarang ini memiliki 33 wilayah kerja, terdiri dari 25 kabupaten Serta 8 kota. Selain itu UPBJJ-UT Medan menjalin kemitraan kerja dengan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dan Dinas Pendidikan Kabko di seluruh wilayah UPBJJ-UT Medan, dalam rangka program peningkatan kualifikasi dan kompetensi para guru.

• Dalam perjalanannya UPBJJ Medan telah berhasil meraih *International Sertificate of Organisation* (ISO) versi 9000-1 pada tahun 2008. Selain itu juga UPBJJ-UT telah mendapat kepercayaan untuk meningkatkan kualitas SDM dari TNI, BRI, BNI, PT Garuda Indonesia, PT Merpati Nusantara, Departemen Pertanian.

Dalam bidang pengembangan akademik, UPBJJ-UT Medan telah memiliki berbagai pedoman sesuai dengan pedoman UT pusat. Pedoman-pedoman tersebut meliputi sistem registrasi, tutorial, Ujian, Penilaian Ujian kebijakan akademik lainnya yang sangat jelas dan relevan.

Dalam pengelolaan sarana dan Prasarana yang ada, UPBJJ-UT Medan menganut pada pedoman yang disusun oleh UT Pusat (JKUK PS00) yang meliputi pedoman pengadaan, pemeliharaan, penggunaan, pencatatan dan penghapusan Sarana dan prasarana.

Dalam Hal Sumber daya manusia, UPBJJ Medan menilai bahwa SDM merupakan aset strategis dan dinamis bagi setiap institusi, maju mundurnya suatu institusi sangat ditentukan oleh kemampuan SDM nya, begitu juga halnya pada UPBJJ-UT Medan. Karenanya, UPBJJ-UT Medan telah memiliki sistem pengelolaan SDM yang mengacu pada standar ISO. Sistem pengelolaan SDM tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa tingkat kompetensi karyawan dapat mengikuti perkembangan kebutuhan proses/pekerjaan.

Sistem pengelolaan SDM tersebut didasarkan pada hasil analisis dan evaluasi kebutuhan pengembangan SDM yang dilakukan oleh manajemen UPBJJ-UT. Berdasarkan disposisi yang diberikan manajemen UPBJJ-UT, Tim Pengembangan SDM UPBJJ-UT Medan menetapkan jenis pemberian tindak lanjut guna pengembangan kompetensi karyawan sesuai dengan perkembangan kebutuhan proses/pekerjaan ke depan.

#### **4.1.1. Dosen tetap di UPBJJ-UT Medan**

Dosen tetap yang berada di UPBJJ-UT Medan adalah dosen yang satminkalnya di Fakultas. Secara rinci, data dosen tetap di UPBJJ-UT Medan terdapat pada Tabel 4.1.berikut ini:

**Tabel 4.1.**  
**Sebaran dosen tetap di UPBJJ-UT Medan**

No.	Nama Dosen	Jenjang Pendidikan (S1,S2,S3), Bidang Ilmu, dan Asal PT	Nama Fakultas
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Dr. Asnah Said, M.Pd	S3 Teknologi Pendidikan - UNJ	FKIP
2	Dra. Sondang P. Pakpahan, MA	S2 Psikologi Pendidikan - University Of Victoria	FMIPA
3	Drs. Sihar Pandapotan, M.Si	S2 Antropologi Sosial - Unimed	FKIP
4	Drs. P.A. Nadapdap, M.Pd	S2 IPA-SD – UPI	FMIPA
5	Adrianto, SE, MM	S2 MM – UGM	FEKON
6	Zulkifli Harahap, SE, M.Si	S2 Akuntansi – USU	FEKON
7.	Ridho Harta, S.Sos, M.Si	S2 Fisip – Unpad	FISIP
8	Dra. Hernawaty Damanik, M.Pd	S2 Teknologi Pendidikan – Unimed	FKIP
9	Drs. Budi Arman Hasibuan	S1 IKIP Medan	FKIP
10	Dra. Susherida Munthe	S1 BP – IKIP Medan	FKIP
11	Drs. Johannes	S1 Olahraga – IKIP Medan	FKIP
12	Drs. Hernawi Silalahi	S1 Matematika – IKIP Medan	FKIP
13	Drs. Payaman Manurung	S1 – Bahasa Ind – IKIP Medan	FKIP
14	Drs. Syafwarman Hsb, S.Pd	S1 – Bahasa Ind – IKIP Malang	FKIP
15	Drs. Kula Ginting	S1 Olahraga – IKIP Medan	FKIP
16	Drs. Muallim	S1 BP – Unimed	FKIP
17	Drs. Syahril Siregar	S1 Olahraga – IKIP Padang	FKIP
18	Drs. Khairat	S1 Agama – IAIN Sumut	FKIP
19	Dra. Siti Sukrillah	S1 Agama – IAIN Jogjakarta	FISIP
20	Nisha Marina, SE	S1 Akuntansi – USU	FEKON

Sumber : UPBJJ Medan

#### **4.1.2 Tenaga Kependidikan**

Sumber Daya Manusia yang ada di lingkungan UPBJJ-UT Medan sekarang terdiri atas 13 orang tenaga administratif dengan rincian sebagaimana terdapat pada Tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Data Tenaga Kependidikan UPBJJ-UT Medan**

No.	Jenis Tenaga Kependidikan	Jumlah Tenaga Kependidikan di Unit Pengelola Program Studi Sarjana PTTJJ dengan Pendidikan Terakhir								Jumlah
		S3	S2	S1	D4	D3	D2	D1	SMA/SMK	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	Teknisi/Tenaga ICT	-	-	1	-	-	-	-	-	1
2	Tenaga Administrasi	-	1	4	-	1	1	-	6	13
<b>Total</b>		-	1	5	-	1	1	-	6	14

Sumber : UPBJJ Medan

Dari Tabel di atas Jumlah tenaga administrasi/ICT di UPBJJ-UT Medan adalah 14 orang dengan rincian 6 orang berpendidikan terakhir SLTA (46%), 2 orang berpendidikan terakhir Diploma II, III (15%), 4 orang berpendidikan terakhir sarjana/S1 (31%), 1 orang berpendidikan terakhir magister/S2 (8%). Dengan demikian, persentase jumlah tenaga administrasi/ICT yang berpendidikan terakhir SLTA (46%) dan yang berpendidikan terakhir minimal Diploma (54%), Hal ini dapat dikatakan adanya cenderung keseimbangan dalam persentase staf tenaga kependidikan.

#### 4.2 Data Penelitian

Sejumlah kuesioner yang di sebarakan pada sejumlah populasi yang ada sebanyak 34 orang, ternyata hanya sejumlah 32 kuesioner yang memenuhi syarat penelitian, disamping beberapa kuesioner belum terisi dan terdapat pilihan ganda. Hal lain yang terkait dengan data penelitian yang bersumber dari responden yaitu pengamatan dan wawancara pada masing-masing divisi mengenai karakteristik dan perilaku responden di perusahaan.

##### 4.2.1 Karakteristik Responden

Dari jawaban responden yang telah diklasifikasikan menurut umur, masa kerja dan pendidikan, maka terdapat gambaran mengenai data responden sebagai berikut : rata-rata umur responden dibagi pada tiga kelas interval, yaitu kelompok yang berumur antara 20 tahun sampai dengan 29 tahun memiliki jumlah paling sedikit, yaitu sebanyak 3 orang atau sebesar 8,8%. Sedangkan rata-rata umur antara 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak

5 orang atau 14,7% dan rata-rata umur antara 40 sampai dengan 60 tahun sebanyak 26 orang atau sebesar 76,5%. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.3**

**Distribusi umur responden UPBJJ Medan per-1 Agustus 2010**

No.	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	20-29 tahun	3 orang	8,8 %
2.	30-39 tahun	5 orang	14,7 %
3.	40-60 tahun	26 orang	76,5 %
<b>Jumlah</b>		<b>34 orang</b>	<b>100 %</b>

Sumber: UPBJJ Medan

Pada kategori masa kerja, sesuai dengan persyaratan penelitian prestasi kerja, responden diharuskan memiliki lamanya bekerja minimal selama 1 tahun atau kurang dari 5 tahun yakni sebanyak 6 orang atau sebesar 17,6%. Sedangkan lamanya bekerja selama 5 tahun hingga kurang dari 10 tahun sebanyak 3 orang atau sebesar 8,8%. Responden yang bekerja selama 10 tahun lebih berjumlah 25 orang atau sebesar 73,5%. Klasifikasi lamanya bekerja responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Distribusi masa kerja responden UPBJJ Medan per-1 Agustus 2010**

No.	Masa kerja	Frekuensi	Persentase
1.	1 – 5 tahun	6 orang	17,6%
2.	5 - 10 tahun	3 orang	8,8%
3.	> 10 tahun	25 orang	73,5 %
<b>Jumlah</b>		<b>34 orang</b>	<b>100 %</b>

Sumber: UPBJJ Medan

Pada jenjang pendidikan responden, pendidikan strata 1 mempunyai jumlah yang paling banyak yaitu sebanyak 17 orang atau sebesar 56%. Dilanjutkan pendidikan S2 & S3 sebanyak 9 orang atau sebesar 37,3% dan yang paling sedikit dari responden lainnya yaitu jenjang pendidikan SLTA yang berjumlah 8 orang atau sebesar 6.7%. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

**Tabel 4.5**

**Distribusi pendidikan responden UPBJJ Medan per-1 Agustus 2010**

<b>No.</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1.	SMU	8 orang	23,5%
2.	S 1	17 orang	50%
3.	S 2	9 orang	26,5%
<b>Jumlah</b>		<b>75 orang</b>	<b>100 %</b>

Sumber : UPBJJ Medan

#### **4.2.2 Deskripsi variabel**

Berdasarkan jawaban responden atas kuesioner yang telah diisi dan dinyatakan dalam bentuk skor, masing-masing indikator yang berjumlah antara 2 hingga 4 indikator yang secara keseluruhan berjumlah 27 indikator yang ada mewakili dari sepuluh variabel atau faktor.

Setiap indikator memiliki pilihan yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan, sehingga menghasilkan hasil penelitian dari jawaban kuesioner. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini



**Tabel 4.6**  
**Hasil jawaban responden terhadap 27 indikator**

Indikator	Kategori				
	S	B	C	K	T.M
Hadir Dan Pulang Sesuai Dengan Waktu Kerja	5	20	6	3	0
Kehadiran dalam aktivitas UT diluar jam kantor	11	14	5	4	0
Bekerja sesuai prosedur operasional	16	8	2	6	2
Melatih diri pada pekerjaan	14	9	8	2	3
Berdoa sebelum dan sesudah bekerja	12	13	5	4	0
Berakhlaqul karimah	19	14	3	0	0
Introspeksi diri dan tegur sapa di perusahaan	14	10	4	6	0
Kelengkapan administrasi pekerjaan	13	11	7	3	0
Ketertiban dan perawatan peralatan kantor	9	17	6	2	0
Ulet dan pantang menyerah dalam usaha	9	12	6	4	3
Serius dan konsentrasi dalam bekerja	7	12	8	5	2
Berpartisipasi menangani pekerjaan lain	19	14	3	0	0
Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar	14	10	4	6	0
Memberikan alternatif solusi permasalahan	9	17	6	2	0
Mengetahui dan memahami persoalan kerja	9	12	6	4	3
Mampu memberikan saran pada atasan	7	12	8	5	2
Mampu bekerja aktif dalam Tim	19	14	3	0	0
Memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat	14	10	4	6	0
Menerima dan menjalankan keputusan yg sah	5	20	6	3	0
Penyampaian pesan yang singkat dan jelas	9	17	6	2	0
Penyampaian pesan dapat dipahami dan ditindak-lanjuti	9	12	6	4	3
Mematuhi peraturan yang berlaku	22	12	0	0	0
Mengetahui hak dan kewajiban kerja	18	11	3	2	0
Aktif masuk kerja dan tepat waktu	5	20	6	3	0

Sumber : Diolah dari data primer

Ket. : S = Sempurna, B = Baik, C = Cukup, K = Kurang, TM = Tidak Melakukan

#### 4.2.3. Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari sumber data primer yang diperoleh dari jawaban responden yang pengujiannya secara deskriptif dalam bentuk tabel. 4.7, sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Reabilitas Data**

No.	V a r i a b e l	C. Alpha (a)	Status
01.	Kehadiran	0.9870	Reliabel
02.	Pelayanan Mahasiswa	0.6074	Reliabel
03.	Budaya sifat	0.6899	Reliabel
04.	Kualitas kerja	0.8269	Reliabel
05.	Keandalan	0.5902	Reliabel
06.	Pemecahan masalah	0.5957	Reliabel
07.	Inisiatif	0.7759	Reliabel
08.	Kerja sama	0.7645	Reliabel
09.	Komunikasi	0.8214	Reliabel
10.	Kedisiplinan	0.6394	Reliabel

Sumber : Diolah dari data primer

Pada tabel reliabilitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang ada mempunyai nilai lebih besar dari 0.60 ( $>0.60$ ).

Pada uji validitas, penggunaan alat analisis faktor perlu diketahui mengenai sesuai tidaknya di dalam menganalisis data pada penelitian ini. Langkah pertama dan kedua pada tahapan analisis faktor diuji dari dua sisi, pertama dilihat dari nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) *Measure of Sampling Adequacy* dan kedua, *Bartlett's Test of Sphericity*. Berdasarkan uji analisis faktor diperoleh hasil sebagai berikut :

- (KMO) *Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0.615
- Bartlett's Test of Sphericity* sebesar 2436.410 signifikan 0.000

Dari hasil tersebut, KMO nilainya lebih besar dari 0.5 ( $>0.5$ ) yang artinya bahwa analisis faktor tepat atau sesuai digunakan. Demikian pula bila dilihat dari nilai *Bartlett's*

*test of Sphericity* yang besar dan signifikan. Hal ini berdasarkan bahwa hipotesis 0 yang menyatakan pada model itu semua variabel di dalam populasi tidak berhubungan satu sama lain ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketepatan analisis faktor dapat dipertanggung-jawabkan.

Langkah ketiga adalah perhitungan analisis komponen prinsip dapat diketahui bahwa berdasarkan besarnya nilai dari *eigenvalue* dari 25 komponen yang mempunyai nilai lebih dari satu ( $>1$ ) ternyata hanya sebanyak 7 komponen. Dengan pendekatan ini dapat dikatakan bahwa 7 komponen tersebut mewakili dari semua faktor atau variabel yang diuji.

Adapun langkah keempat dari tahapan analisis faktor adalah mengetahui besarnya nilai *eigenvalues* yang mempunyai nilai lebih dari satu ( $>1$ ) terlihat pada Tabel 5.6 berikut ini:

**Tabel 4.8**  
**Nilai Eigenvalue**

<b>Faktor</b>	<b>Nilai <i>Loading</i></b>
1	9.319
2	3.300
3	2.967
4	2.125
5	1.352
6	1.222
7	1.147

Sumber : Diolah dari data primer

Setelah ketujuh faktor yang mempunyai nilai *loading* besar telah diketahui, maka pada tahap terakhir adalah merotasi faktor. Untuk mengetahui indikator baku dari masing-masing faktor, Secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Dari beberapa indikator yang memiliki nilai *loading* besar, ternyata indikator 3.4 tidak dapat mengisi sejumlah variabel yang ada, dengan kata lain indikator tersebut terhapus.

**Tabel 4.9**  
**Komponen Rotasi Matrix**

<b>Faktor</b>	<b>Indikator</b>	<b>Nilai</b>	<b>%</b>	<b>Kumulatif</b>
	<b>yg tercakup</b>	<b>loading</b>	<b>Variance</b>	<b>%Variance</b>
1	1.1	.933	34.730	34.730
1.2	.917			
1.3	.884			
1.4	.923			
2	5.2	.780	11.161	45.892
5.3	.582			
9.1	.648			
9.2	.737			
3	4.1	.763	10.197	56.089
4.2	.743			
10.3	.790			
4	7.1	.835	9.294	65.382
7.2	.686			
8.1	.583			
8.2	.501			
5	2.2	.859	5.525	70.908
3.2	.838			
3.3	.530			
10.2	.501			
6	2.1	.583	4.858	75.766
3.1	.620			
5.1	.853			
8.3	.625			
7	6.1	.578	4.619	80.385
6.2	.802			
10.1	.623			

Sumber : Diolah dari data primer

Faktor 1 diisi dengan indikator yang memang menjadi kelompoknya. Faktor kedua, semua indikator keluar dari kelompoknya dan bergabung dengan faktor nomor 5 dan 6. Demikian juga faktor ketiga semua indikatornya keluar dan kedua indikatornya bergabung dengan faktor nomor 5 dan satu indikator di nomor 6. Faktor keempat seluruh kelompoknya yang memiliki 2 indikator juga bergabung di faktor nomor 3. Faktor kelima pun juga seluruh indikatornya keluar dari kelompoknya, dua indikator di faktor nomor 2 dan satu indikator di faktor nomor 6. Faktor keenam seluruh indikatornya keluar dari kelompoknya dan bergabung di faktor nomor 7. Faktor ketujuh juga seluruh indikatornya bergabung di faktor nomor 4. Faktor kedelapan dua indikatornya bergabung di faktor nomor 4 dan satu indikatornya di nomor 6. Faktor kesembilan, seluruh indikatornya berkumpul di faktor nomor 2. Faktor kesepuluh masing-masing indikatornya terpisah, satu indikator di faktor nomor 3, satu indikator di faktor nomor 5, dan satu indikator di faktor nomor 7.

#### **4.3. Analisis Dan Pembahasan**

Sebagaimana yang telah diuraikan pada runtuhan masalah yang ingin mengetahui faktor apakah yang memiliki relevansi dengan penilaian prestasi kerja karyawan Universitas Terbuka, maka perlu diketahui indikatornya terlebih dahulu yang meliputi : Menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan teliti, menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan cepat, menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan ramah, menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan akurat, serius dan konsentrasi dalam bekerja, berpartisipasi menangani pekerjaan lain, menyelesaikan masalah dengan baik dan benar, menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas, penyampaian pesan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjuti, kelengkapan administrasi pekerjaan, ketertiban dan perawatan peralatan kantor, aktif masuk kerja dan tepat waktu, mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja, mampu memberi saran pada atasan, mampu bekerja aktif dalam tim, memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat, bekerja sesuai prosedur operasional, berdoa sebelum dan sesudah bekerja, berakhlakul karimah, mengetahui hak dan kewajiban kerja, menangani kesulitan

yang dialami Mahasiswa, melatih diri pada pekerjaan, ulet dan pantang menyerah dalam usaha, menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah, memberikan alternatif pemecahan masalah, mematuhi peraturan yang berlaku, dan memilih beberapa variabel yang mempunyai pengaruh atau paling dipertimbangkan terhadap perilaku karyawan dalam menetapkan faktor penilaian prestasi kerja karyawan.

Dalam menganalisis penilaian prestasi kerja, peneliti menggunakan alat statistik analisis faktor. Dalam analisis faktor ini beberapa indikator yang telah disebutkan akan dikelompokkan hanya pada beberapa faktor saja. Kemudian dari faktor-faktor tersebut akan menampilkan faktor mana yang paling dominan mempunyai indikator dan akan ditunjukkan dengan besarnya *eigenvalue* dari hasil *print out* analisis faktor.

#### **4.3.1. Interpretasi Faktor**

Dari uji analisis faktor, hasil rotasi faktor tampak bahwa hasil pengelompokan dari semua faktor yang berjumlah 10 ternyata menjadi 7 faktor dengan menyatukan masing-masing indikator di dalamnya. Interpretasi dari masing-masing faktor tersebut adalah :

1. Faktor kehadiran Indikator yang tercakup pada faktor ini adalah Menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan teliti, menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan cepat, menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan ramah dan menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan akurat. Faktor ini memiliki tingkat variansi yang paling tinggi terhadap model penilaian prestasi kerja yang mampu menjelaskan sebesar 34,730%
2. Faktor keandalan dan komunikasi Sebelumnya, faktor yang diharapkan adalah pelayanan Mahasiswa. Namun setelah melalui uji analisis faktor, indikator yang tercakup pada faktor ini adalah serius dan konsentrasi dalam bekerja, berpartisipasi menangani pekerjaan lain, menyampaikan pesan dengan singkat dan jelas, penyampaian pesan dengan mudah dipahami dan dapat ditindak-lanjuti, maka penamaan faktor berubah sesuai indikator yang terkandung di dalamnya. Hal ini cukup beralasan karena keempat indikator tersebut kurang sesuai apabila penamaan faktor masih dipertahankan. Oleh karena itu, penamaan faktor diubah

menjadi keandalan dan komunikasi yang disebabkan berkumpulnya indikator dari kedua variabel tersebut. Faktor ini dapat menjelaskan nilai variasi sebesar 11,161% Artinya dari kedua faktor (faktor 1 dan 2) dapat menjelaskan sebanyak 45,892% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada.

3. Faktor kualitas kerja Sebelum faktor kualitas kerja ini, faktor yang diharapkan adalah budaya sifat. Namun setelah melalui uji analisis faktor, indikator yang tercakup dalam faktor ini adalah kelengkapan administrasi pekerjaan, ketertiban dan perawatan peralatan kantor, aktif masuk kerja dan tepat waktu, maka penamaan faktor diganti dengan kualitas kerja. Hal ini disebabkan kedua indikator dari variabel kualitas kerja seluruhnya terdapat di dalamnya dan satu faktor lain dari variabel kedisiplinan. Menurut peneliti, indikator dari variabel kedisiplinan sangat terkait erat dengan kualitas pekerjaan seseorang. Dengan kata lain, kedisiplinan seseorang akan mendukung kualitas pekerjaannya. Faktor ini dapat menjelaskan variasi sebesar 10,197%, atau dari ketiga faktor (faktor 1, 2 dan 3) tersebut dapat menjelaskan sebanyak 56,089% dari seluruh makna yang terkandung dalam data yang ada.
4. Faktor inisiatif dan kerja sama Seharusnya faktor ini adalah kualitas kerja, namun indikator yang tercakup dalam faktor ini setelah dilakukan uji analisis faktor terbukti bukan pada kelompoknya, melainkan dari indikator variabel lain, yaitu mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja, mampu memberi saran pada atasan, mampu bekerja aktif dalam tim, memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat. Dari keempat indikator tersebut dapat dipastikan bahwa indikator tersebut merupakan bagian dari variabel inisiatif dan kerja sama, sehingga penamaan faktor diubah menurut indikator yang ada. Faktor ini mampu menjelaskan variasi sebesar 9,294%, atau dari keempat faktor (faktor 1, 2, 3 dan 4) tersebut dapat menjelaskan sebanyak 65,382% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada.
5. Faktor Budaya kerja Sebenarnya faktor di urutan kelima adalah keandalan, namun setelah melalui uji analisis faktor, indikator yang tercakup dalam faktor ini adalah bekerja sesuai prosedur operasional, berdoa sebelum dan sesudah bekerja,

berakhlakul karimah, mengetahui hak dan kewajiban kerja. Cukup beralasan apabila penamaan faktor diubah menjadi budaya kerja karena dua indikator berasal dari budaya sifat dan dua indikator lainnya dari variabel pelayanan Mahasiswa dan kedisiplinan. Menurut peneliti, sesuai dengan budaya kerja di Universitas Terbuka, seluruh faktor tersebut telah tercantum pada ketentuan budaya kerja sebagaimana yang telah disebutkan pada Bab 5.1.3, maka cukup beralasan kalau faktor ini dinamakan dengan faktor budaya kerja walaupun tidak secara keseluruhan dicantumkan dalam penilaian. Faktor ini mampu menjelaskan variasi sebesar 5,525% atau dari kelima faktor (faktor 1, 2, 3, 4, dan 5) dapat menjelaskan sebanyak 70,908% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada.

6. Faktor potensi diri Setelah melalui uji analisis faktor, faktor pemecahan masalah diisi oleh indikator yang meliputi menangani kesulitan yang dialami Mahasiswa, melatih diri pada pekerjaan, ulet dan pantang menyerah dalam usaha. Dari beberapa indikator tersebut ternyata tidak ada keterkaitan dengan pemecahan masalah, sehingga penamaan faktor disesuaikan dengan sebutan indikatornya, yaitu faktor potensi diri. Menurut peneliti, hal ini dikarenakan seluruh indikatornya bersumber dari beberapa variabel yang berbeda antara satu dengan yang lain sehingga penamaan faktor harus dapat mewakili dari sejumlah indikator tersebut. karena seluruh indikatornya cenderung pada kemampuan seseorang melakukan suatu pekerjaan, maka cukup beralasan apabila faktor ini dinamakan dengan faktor potensi diri. Sedangkan indikator mengenai menerima dan menjalankan keputusan yang diambil secara sah tidak dimasukkan dalam faktor ini karena tidak ada keterkaitan dengan indikator lain, dengan kata lain bukan merupakan pasangannya yang ada dimana secara keseluruhan terkait dengan variabel potensi diri. Dalam faktor ini dapat menjelaskan variasi sebesar 4,858% atau dari keenam faktor (faktor 1, 2, 3, 4, 5, dan 6) dapat menjelaskan sebanyak 75,766% dari seluruh makna yang terkandung dalam data yang ada.
7. Faktor Pemecahan masalah Melalui uji analisis faktor, ternyata faktor ketujuh bukan faktor inisiatif melainkan faktor pemecahan masalah. Hal ini dikarenakan indikator yang tercakup di dalamnya adalah menyelesaikan masalah dengan baik



dan benar, serta memberikan alternatif pemecahan masalah. Sedangkan indikator mematuhi peraturan yang berlaku tidak dapat di masukkan pada faktor ini karena tidak sesuai dengan variabel yang dimaksud serta tidak memiliki indikator lain yang mengharuskannya eksis pada faktor ini. Faktor tersebut dapat menjelaskan variasi sebesar 4,619%, atau dari keseluruhan faktor yang ada dapat menjelaskan sebanyak 80,385% dari seluruh makna yang terkandung di dalam data yang ada. Ketiga faktor dari sepuluh faktor yang seharusnya ada ternyata tidak memenuhi syarat dari besarnya *eigenvalue* yang mengharuskan memiliki angka sama dengan atau lebih dari satu ( $>1$ ) sehingga variabel yang terhapus harus berkoalisi dengan variabel yang memiliki indikator sesuai. Oleh sebab itu, nama variabel yang digunakan sebelum melalui uji analisis faktor harus diubah dan disesuaikan dengan indikator yang menjadi kelompoknya seperti yang telah dijelaskan. Hanya faktor atau variabel pertama yang memiliki indikator tetap dan tidak berpindah ke variabel lain setelah menggunakan uji analisis faktor.

#### **4.3.2. Model Penilaian Dengan Metode BARS**

Berdasarkan hasil uji analisis faktor, maka model penilaian dengan metode *behavioral anchored rating scale* (BARS) atau yang disebut juga dengan penilaian berdasarkan perilaku dapat dibentuk dan dianalisis sesuai banyaknya variabel yang ada dan indikator yang terkandung di dalamnya. Model penilaian tersebut sebagai berikut :

1. Kehadiran: Menyediakan kebutuhan data dan melakukan pelayanan mahasiswa dengan teliti, cepat, ramah, dan akurat. Model penilaian prestasi kerja dengan metode BARS terbentuk pada Gambar 6.1.
2. Keandalan dan komunikasi: Serius dan konsentrasi dalam beerja, Berpartisipasi menangani pekerjaan lain, menyampaikan pesan secara singkat dan jelas, penyampaian pesan mudah dipahami dan ditindak-lanjuti. Model penilaian dengan metode BARS pada Gambar 6.2.
3. Kualitas kerja: Kelengkapan administrasi pekerjaan, ketertiban dan perawatan peralatan kantor, aktif masuk kerja dan tepat waktu. Model penilaian dengan metode BARS terdapat pada Gambar 6.3.

4. Inisiatif dan kerja sama: Mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja, mampu memberi saran pada atasan, mampu bekerja aktif dalam tim, memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat. Model penilaian dengan metode BARS tercantum pada Gambar 6.4
5. Budaya kerja: Bekerja sesuai dengan prosedur operasional, berdoa sebelum dan sesudah bekerja, berakhlakul karimah, mengetahui hak dan kewajiban kerja. Model penilaian dengan metode BARS terdapat pada Gambar 6.5
6. Potensi diri: Menangani kesulitan yang dialami Mahasiswa, melatih diri pada pekerjaan, ulet dan pantang menyerah dalam usaha. Model penilaian dengan metode BARS tercantum pada Gambar 6.6.
7. Pemecahan masalah: Menyelesaikan masalah dengan baik dan benar, dan memberikan alternatif pemecahan masalah. Model penilaian dengan metode BARS tercantum pada Gambar 6.7 Pada masing-masing gambar tersebut dapat diketahui bahwa masing-masing indikator telah menjelaskan dimensi kerja seseorang menurut tingkatannya dengan peringkat 1-5 yang diikuti dengan standar dan gambaran kerja yang diharapkan. Memang dalam penilaian secara teknis hal ini cukup menyulitkan penilai dalam mengamati prestasi kerja setiap individu, namun dapat mengurangi sifat subjektif dari unsur penilai karena telah ada ukurannya dan standar kerja yang jelas sehingga dapat membantu untuk memberikan penilaian yang sesuai dan diterima oleh semua pihak, khususnya karyawan yang bersangkutan.

Melalui penelitian ini juga, dapat dikenalkan suatu bentuk model penilaian prestasi kerja yang mengacu pada penggunaan instrumen kuesioner yang tentunya telah melalui serangkaian langkah-langkah yang panjang dan lama namun menghasilkan suatu bentuk instrumen yang valid dan *reliabel*.

Gambar 6.1 Model penilaian kehadiran

5	Diharapkan dapat hadir dan pulang dengan tepat waktu, sesuai dengan jam kerja dan hari kerja. Selalu aktif dan berpartisipasi dalam kegiatan UPBJJ-UT Medan diluar jam kerja. Cepat (tidak menunda-nunda waktudan akurat di dalam menyediakan kebutuhan data
Diharapkan dapat hadir dan pulang dengan tepat waktu, sesuai dengan jam kerja dan hari kerja namun ada kecenderungan tidak hadir dan pulang tepat waktu yang disebabkan situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan. Selalu aktif dan berpartisipasi dalam kegiatan UPBJJ-UT Medan diluar jam kerja. Cepat (tidak menunda-nunda waktudan akurat di dalam menyediakan kebutuhan data	4
3	Diharapkan ketidakhadiran tidak lebih dari 10 hari selama setahun Selalu aktif dan berpartisipasi dalam kegiatan UPBJJ-UT Medan diluar jam kerja. Cepat (tidak menunda-nunda waktudan akurat di dalam menyediakan kebutuhan data
Diharapkan melakukan re-ceck laporan kehadiran walaupun sebenarnya hal itu tidak terlalu sering dilakukan, hal ini dikarenakan pernah mendapat teguran dari atasan.	2
1	Diharapkan teguran yang terjadi tidak terjadi lebih dari 3 kali selama setahun dalam hal kehadiran,

Gambar 6.2 Model penilaian keandalan dan komunikasi

	5	Diharapkan menunjukkan keseriusan dalam bekerja dengan tidak mudah berpaling pada suatu pekerjaan dan dapat berpartisipasi membantu pekerjaan lain yang bukan pada pekerjaannya. Penyampaian pesan baik verbal maupun non verbal yang dikemas secara singkat dan jelas dapat dipahami dan ditindaklanjuti oleh si penerima pesan.
Diharapkan dapat bekerja serius dan konsentrasi walaupun sesekali berpaling perhatian pada pekerjaan. Secara bertahap lebih banyak melakukan pendekatan - pendekatan pada pekerjaan lain. Penyampaian pesan dipilih secara verbal atau non verbal sesuai kemampuan karyawan yang bersangkutan yang dikemas secara singkat dan jelas tanpa mengurangi maksud dan tujuan yang terkandung dalam pesan tersebut.	4	
	3	Diharapkan bekerja serius dan konsentrasi walaupun sering menggantung pada situasi dan kondisi di sekitarnya. Memiliki sedikit pendekatan pada pekerjaan lain karena hanya sebatas ingin mengetahui cara kerjanya saja tanpa berpartisipasi untuk membantunya. Dalam berkomunikasi membutuhkan waktu yang lama dan panjang lebar untuk dipahami dan ditindak-lanjuti.
Dapat diharapkan dapat diandalkan dalam bekerja walaupun sebenarnya sering mengalami kondisi kurang semangat dan gairah kerja menurun. Kadangkala kurang peduli pada bidang pekerjaan lain. lebih dari tiga kali mengalami kegagalan dalam menyampaikan informasi sehingga menyimpang dari maksud dan tujuan dari pesan yang disampaikan.	2	
	1	Diharapkan memiliki kemauan untuk bekerja daripada memikirkan dan melakukan hal-hal yang tidak bermanfaat sehingga tidak dapat memanfaatkan sumberdaya insani yang mumpuni. Penyampaian pesan sering salah dan tidak tepat dalam memanfaatkan sarana komunikasi.

Gambar 6.3 Model penilaian kualitas kerja

5	Dapat diharapkan administrasi pekerjaan selalu lengkap dan tersusun secara benar. Mempertahankan tempat kerja dan peralatan kantor dalam keadaan bersih dan tertata rapi. Selalu masuk kerja tanpa ada hari yang absen dan selalu datang dan pulang tepat waktu termasuk dalam menyelesaikan tugastugas kantor.
Diharapkan melakukan adminisrasi pekerjaan dengan lengkap dan tidak lebih dari 3 kali kurang terlengkapi. Kerapian tempat kerja dan peralatan kantor cukup tertata dan bersih. Pernah absen 1-2 hari karena sakit atau 1 hari absen karena keperluan pribadi sehingga tugas-tugas kantor pernah sekali terselesaikan tidak tepat waktu.	4
3	Diharapkan melakukan administrasi pekerjaan walaupun sebenarnya sering kurang memperhatikan kelengkapannya, Kondisi tempat kerja cukup bebas dari debu dan sampah. Juga diharapkan untuk memberitahu setiap orang untuk masuk sekalipun dia mengatakan sakit, termasuk menyelesaikan tugas kantor
Dapat diharapkan melengkapi yang sering tidak tepat waktu. persyaratan administrasi pekerjaan walaupun sudah 3 kali tidak melakukan. Kurang menjaga kebersihan dan ketertiban peralatan kantor. Lebih sering mangkir di tempat lain pada jam-jam kerja dan selalu mengulur waktu dalam mengemban tugas kantor.	2
1	Dapat diharapkan memahami administrasi kerja dari pada tidak mengetahui sama sekali sehingga tugas-tugas kantor dapat terselesaikan. Namun sering terlihat keadaan tempat kerja yang kotor dan tidak terurus, apalagi peralatan kantor sering hilang. Sering absen karena berbagai alasan.

Gambar 6.4 Model penilaian Inisiatif dan kerja sama

5	Dapat diharapkan secara berkala mengenali setiap masalah pekerjaan yang ditindaklanjuti dengan tindakan korektif secara mandiri dan telah membuat sedikitnya 3 saran yang berarti untuk atasan. Melakukan partisipasi aktif dengan menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaan, melakukan secara kolektif dan tidak memetingkan individu, dan selalu menerima saran dan kritik secara konstruktif.
Dapat diharapkan mengetahui beberapa masalah pekerjaan dengan mencoba untuk melakukan tindakan korektif sendiri dan meminta pendapat dari orang lain. Tentunya dilanjutkan minimal satu saran setiap persoalan yang berkembang kepada atasan. Selalu membutuhkan tim kerja pada pekerjaan yang multi sistem.	4
3	Dapat diharapkan mengerti persoalan pekerjaan yang terjadi, walaupun sebenarnya masih membutuhkan bantuan orang lain untuk memberikan tindakan korektif. Memberikan saran pada pihak atasan apabila diminta dan berkepentingan. Partisipasi cukup baik dalam mengemban tugas dari tim kerja tanpa mengeluh tetapi masih terpaku pada instruksi-instruksi
Dapat diharapkan untuk bekerja walaupun kurang peduli dengan permasalahan yang ada di lingkungan kerja, akhirnya sulit untuk melakukan tindakan korektif apalagi masih menunggu perintah atasan untuk melakukan tindakan selanjutnya dan selalu mengeluh jika bekerja sama hingga menolak kritik dan saran.	2
1	Dapat diharapkan tidak mengenali masalah dengan cara mengedepankan isu yang kurang dapat dipertanggungjawabkan. Melakukan tindakan korektif dilakukan dengan menunggu instruksi atasan. Hal ini akan terjadi partisipasi pasif dalam tim kerja dan memandang kritik dan saran sebagai strategi menjatuhkan harga dirinya

Gambar 6.5 Model penilaian budaya kerja

5	Dapat diharapkan untuk bekerja sesuai dengan prosedur yang diiringi dengan tawakkal (doa), dalam sehari-hari selalu menjadi teladan rekan kerjanya dalam berperilaku dengan memperhatikan hak dan kewajibannya sebagai karyawan
Dapat diharapkan bekerja sesuai prosedur yang berlaku, walaupun menyimpang hal itu sanga beralasan dan masuk akal. Selalu berusaha berdoa di setiap kesempatan dan berhati-hat dalam berperilaku dan tutur bicaranya. Demikian juga dalam memperhatikan hak dan kewajibannya saat bekerja.	4
3	Dapat diharapkan memilih cara lain yang hampir sama dengan aturan atau prosedur operasional walaupun sebenarnya hal ini tidak boleh dilakukan kecuali sepengetahuan pihak atasannya. Sebelum melakukan aktivitas sering berdoa namun jika kondisi tersebut memungkinkan untuk melakukan, dan berperilaku apa adanya, hanya secara bertahap menyesuaikan diri sesuai dengan ajaran agama. seringkali mengabaikan hak dari pada kewajiban sebagai karyawan.
Dapat diharapkan selalu memperhatikan prosedur yang berlaku karena selalu menggunakan cara-cara sendiri. Pada kesempatan tertentu perlu diingatkan untuk berdoa karena bekerja sering membuat kesalahan. Rekan kerja perlu sering menegurnya apabila berperilaku tidak sopan dan selalu menuntut hak dari pada kewajibannya	2
1	Dapat diharapkan untuk membuat perjanjian pada rekan kerjanya maupun atasannya tentang perilaku dan cara kerja yang sesungguhnya karena sering menyalahi prosedur, tanpa memperhatikan etika dan kurang tawakkal serta selalu menuntut hak-haknya

Gambar 6.6 Model penilaian potensi diri

	5	Dapat diharapkan mengoptimalkan pelayanan dengan memperhatikan keluhan maupun kendala yang dialami mahasiswa dan selalu belajar untuk menanganinya. Selalu pantang menyerah dan tidak mudah frustrasi jika menemui kendala
Dapat diharapkan memiliki rasa perhatian terhadap mahasiswa dengan sering menawarkan bantuan, walaupun hanya sesekali dapat membantunya, jika tidak maka perlu minta bantuan rekan kerja maupun pihak atasan. Oleh karena itu secara berkala membiasakan diri dengan pembelajaran dan terus-menerus bersemangat dalam usaha	4	
	3	Dapat diharapkan pernah menawarkan bantuan terhadap mahasiswa dan menangani keluhan maupun kesulitan yang dialami karena kurang mengetahui hal-hal teknis bagaimana harus menanganinya. Hal ini dikarenakan kurang menjadikan pelajaran bagi dirinya dan kondisi yang tidak
Dapat diharapkan untuk selalu menemui kemungkinan untuk maju. mahasiswa dan menanyakan hal-hal yang perlu dibantu, padahal hanya ingin belajar untuk menangani kendala mereka, namun sering cemas dan mengalami frustrasi pada saat tidak dapat melakukannya.	2	
	1	Dapat diharapkan peduli dengan permintaan bantuan mahasiswa karena sering tidak mempedulikan hal tersebut sehingga mendapatkan perhatian pihak atasan atas perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut.



Gambar 6.7 Model penilaian pemecahan masalah

	5	Dapat diharapkan untuk selalu memiliki alternatif solusi permasalahan yang dapat meringankan beban kerja dan tidak menimbulkan permasalahan baru
Dapat diharapkan untuk peduli menyelesaikan persoalan yang berkembang walaupun hanya memiliki satu alternatif pemecahannya namun dapat ditindak-lanjuti oleh karyawan lain.	4	
	3	Dapat diharapkan untuk lebih kritis dalam memecahkan persoalan pada orang lain sehingga dapat mempersempit pola pikir karyawan di sekitarnya dan sulit memberikan alternatif jawabannya
Dapat diharapkan untuk sedikit memikirkan permasalahan yang berkembang dan bukan hanya menunggu jawaban atau alternatif pemecahannya dari orang lain.	2	
	1	Dapat diharapkan berpikir yang sistematis dan logis untuk menjawab permasalahan dan bukan sekedar menjawab tanpa ada keterkaitan dengan apa yang diharapkan dari permasalahan..

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa dari sepuluh faktor yang ada menjadi tujuh faktor yang relevan dengan dimensi penilaian prestasi kerja karyawan UPBJJ Medan . Analisis hasil penelitian ini yang mencoba untuk menguji secara bersamaan dari 10 variabel yang diuraikan secara rinci dengan menggunakan indikator, ternyata hanya terdapat 7 faktor yang mempunyai tingkat varian (*eigenvalue*) lebih besar dari satu ( $>1$ ) dengan persentase variansi kumulatif sebesar 80,385%. Hal ini berarti ketujuh faktor tersebut sangat dipertimbangan dalam menetapkan faktor penilaian prestasi kerja yang relevan berdasarkan perilaku. Ketujuh faktor tersebut adalah :

1. Faktor transaksi harian meliputi menyediakan kebutuhan data dan melakukan jurnal transaksi dengan teliti, cepat, ramah, dan akurat. Faktor ini memiliki nilai varian sebesar 34,730% lebih tinggi dari keenam faktor lainnya.
2. Faktor keandalan dan komunikasi Meliputi serius dan konsentrasi dalam bekerja, Berpartisipasi menangani pekerjaan lain, menyampaikan pesan secara singkat dan jelas, penyampaian pesan mudah dipahami dan ditindak-lanjuti. Faktor ini memiliki nilai varian sebesar 11,161%.
3. Faktor kualitas kerja Meliputi kelengkapan administrasi pekerjaan, ketertiban dan perawatan peralatan kantor, aktif masuk kerja dan tepat waktu. Faktor ini memiliki nilai varian sebesar 10,197%.
4. Faktor inisiatif dan kerja sama Meliputi mengetahui dan memahami persoalan di lingkungan kerja, mampu memberi saran pada atasan, mampu bekerja aktif dalam tim, memahami dan melaksanakan tugas dalam tim dengan baik dan tepat. Faktor ini memiliki nilai varian sebesar 9,294%.
5. Faktor budaya kerja Meliputi bekerja sesuai dengan prosedur operasional, berdoa sebelum dan sesudah bekerja, berakhlakul karimah, mengetahui hak dan kewajiban kerja. Faktor ini memiliki nilai varian sebesar 5,525%.

6. Faktor potensi diri meliputi menangani kesulitan yang dialami nasabah, melatih diri pada pekerjaan, ulet dan pantang menyerah dalam usaha. Faktor ini memiliki nilai varian sebesar 4,858%.
7. Faktor pemecahan masalah Meliputi menyelesaikan masalah dengan baik dan benar, dan memberikan alternatif pemecahan masalah. Faktor ini memiliki nilai varian sebesar 4,619%.

Besaran nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* sebesar 0,615 dan nilai *Bartlett's Test of Sphericity* sebesar 2436.410 pada signifikansi 0.000. Berdasarkan hal ini maka penggunaan analisis faktor dapat dipertanggungjawabkan dalam menganalisis data hasil penelitian

Dari gambaran maupun hasil penilaian prestasi kerja yang telah diketahui tersebut, maka ketujuh faktor yang ada perlu dianalisis agar diketahui standar kerja dan ukurannya dengan menggunakan metode *behavioral anchored rating scale* (BARS).

## 5.2 Saran

1. Beberapa faktor penilaian prestasi kerja yang telah diuji dan diteliti berdasarkan jawaban staf UPBJJ Medan hendaknya dapat dijadikan rekomendasi dan bahan informasi bagi pihak Pimpinan perusahaan maupun bagi pihak yang berwenang dalam menilai karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, keterbatasan dalam penelitian ini adalah tidak diujinya semua variabel terkait yang secara konseptual sebenarnya relevan berdasarkan perilaku karyawan di perusahaan.
3. Penilaian prestasi kerja dengan menggunakan metode *behavioral anchored rating scale* (BARS) memiliki kelemahan dari beberapa kelebihan yang ada di antara beberapa metode lainnya, yaitu kecenderungannya yang menfokuskan pada kegiatan dari pada hasil pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh., 2001. *Psikologi Industri*. Ed 4, Yogyakarta: Liberti
- Bernardin, H. John and Russel, E.A., 2001. *Human resource Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Bittel, R. Lester, dan John W. Newstrom, 1996. *Pedoman Bagi Penyelia*. Terjemahan, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Cherrington, J. David, 2000. *The Management of Human Resource*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Ghozali, Imam, 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Ed 2, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomez-Mejia, R. Luis, dkk., 2001 *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Malhotra Naresh K, 2001. *Maketing Research and Applied Orientation*. USA: Prentice Hall International.
- Noe, A. et al, 2000 *Human Resource Management*. Ed 3, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Putti, Joseph M, 1998. *Manager's Primer on Performance Appraisal, Concept and Techniques*. Singapore: Singapore Institute Of Management.
- Ruky, S. Achmad, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih & Fandy Tjiptono, 2001. *Riset Pemasaran, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo
- Tunggal, Widjaja, Amien, 1997. *Kamus Manajemen SDM dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Werther, B. William and Keith Davis, 1999. *Personnel management And Human Resource*. Ed 2, Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Universitas Terbuka 2008. *Katalog Universitas Terbuka*. Jakarta : UT Press
- , [http//www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id)